

# HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



## BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 81

DIE BIBLIOTHEK ALS WIRTSCHAFTLICHES  
DIENSTLEISTUNGSZENTRUM

VON  
KONRAD UMLAUF



DIE BIBLIOTHEK ALS WIRTSCHAFTLICHES  
DIENSTLEISTUNGSZENTRUM

VON  
KONRAD UMLAUF

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 81

## **Umlauf, Konrad**

Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungszentrum / von Konrad Umlauf. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2000. - 18 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 81)

ISSN 14 38-76 62

Online-Version verfügbar auf dem eDoc-Server der Humboldt-Universität zu Berlin.

# Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät I, [Institut für Bibliothekswissenschaft](#)

**Prof. Dr. Konrad Umlauf**    Telefon    030/2093-4493, -4230, -4236  
   Telefax    030/2093-4335, -4206  
   E-Mail    [konrad.umlauf@rz.hu-berlin.de](mailto:konrad.umlauf@rz.hu-berlin.de)



## **Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungszentrum**

Vortrag vorgesehen für die Tagung in Berlin vom 14.-19. Mai 2000

**"Die Zukunft der Information:**

**Bibliotheken und die Wissensgesellschaft"**

Deutsch-französisches Seminar des [Gustav-Stresemann-Instituts, Bonn](#)

in Kooperation mit der Académie Européenne du Nord de l'Europe (AENE)

und mit pädagogischer und finanzieller Unterstützung des Deutsch-Französischen Jugendwerks

([Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft](#), 81)

### **Abstract:**

Der Vortrag beleuchtet den Bedeutungswandel des Begriffs Bibliothek auf dem Hintergrund der digitalen Revolution und der Entstehung virtueller Bibliotheken. Die Frage wird erörtert, welche Bedeutung der Begriff Wirtschaftlichkeit in Anwendung auf Bibliotheken haben kann, ob Bibliotheken als Unternehmen betrachtet werden können und wie die Tätigkeit kommerzieller Unternehmen von Öffentlichen Aufgaben abgegrenzt werden können. Letztlich, so die These, steht hinter der Existenz öffentlich finanzierter Bibliotheken ein spezifisches Staatsverständnis, das mit den Termini sozial und liberal beschrieben werden kann. Es wird betont, dass die Abgrenzung öffentlicher und privater Aufgaben (und damit die Bedeutung der Bibliotheken und die Bereitschaft zu ihrer Finanzierung) je nach Staatsverständnis, politischer Orientierung und nationalen Traditionen unterschiedlich ausfällt. In jedem Fall aber müssen sich Bibliothekare der Verpflichtung gegenüber ihren Geldgebern stellen und die von ihnen geforderten Dienstleistungen kostenoptimal erstellen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Dienstleistung in seiner sachlichen und euphemistischen Bedeutung erörtert.

Diese Seite gehört zu <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/>

Diese Seite gehört zu <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/>

Letzte Änderung: 20.5.2000

## 0. Einleitung

Bonjour, messieurs dames! Chers collègues,

Je suis très heureux d'adresser la parole à vous aujourd'hui à la conférence franco-allemande des bibliothécaires. Mon sujet s'oriente vers les bibliothèques comme entreprises en général et en particulier comme entreprises de service.

Je voudrais discuter au commencement la question, qu'est-ce que sont bibliothèques. Après je pose la question, qu'est que sont entreprises et si des bibliothèques peuvent être considérées comme des entreprises. Puis je me tourne vers l'expression service. Enfin je décris l'économie des services dans le sens de l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Finalement j'unis chacun de ces quatre aspects (bibliothèque, entreprise, service, économie) sous forme de thèses.

Ma discussion semble être à première vue plutôt théorique. Mais ces considérations sont la raison des thèses à la conclusion de ma conférence.

Permettez-moi, s'il vous plaît, de donner mon exposé en allemand.

J'aime bien le français et pour les vacances, ça suffit peut-être. Mais je ne voudrais pas vous présenter tout un discours élaboré en parlant français comme une vache espagnole.

Je vous remercie de votre gentillesse.

Ich möchte eingangs der Frage nachgehen, was Bibliotheken sind. Gleich im Anschluss daran stelle ich die Frage, was Unternehmen sind und ob Bibliotheken als Unternehmen betrachtet werden können. Dann wende ich mich dem Begriff Dienstleistung zu. Schließlich erläutere ich den Begriff Wirtschaftlichkeit und endlich führe ich alle vier Aspekte (Bibliothek, Unternehmen, Dienstleistung, Wirtschaftlichkeit) in Form von Thesen zusammen.

Meine Erörterung der Frage, was Unternehmen sind und ob Bibliotheken als Unternehmen betrachtet werden können, scheint zunächst ziemlich theoretisch zu sein. Aber da müssen wir durch. Diese Überlegungen sind sozusagen die Begründung für die Thesen am Schluss meines Vortrags.

## 1. Was sind Bibliotheken?

Wahrscheinlich überrascht Sie diese Frage, denn als in der Praxis gestählte Bibliothekare wissen Sie längst ganz genau, was eine Bibliothek ist. Auf jeden Fall gehören zu einer Bibliothek Medien. Die Bibliothek sammelt, erschließt und vermittelt Medien. Vor 20 Jahren war das eine glasklare Antwort. Aber wie sammelt man heute elektronische Publikationen, die irgendwo in der Welt auf Servern liegen, die vielleicht morgen abgeschaltet sind? Gehört zur Bibliothek die Sammlung elektronischer Publikationen in Form von Kopien auf dem eigenen Server dazu? Oder ist die moderne Bibliothek vor allem ein Gateway, ein intelligentes Tor zu elektronischen Publikationen? Was unterscheidet dann die Bibliothek von einer Suchmaschine?

Wenn die Bibliothek Medien sammelt, erschließt und vermittelt - was unterscheidet sie dann von einer kommerziellen Videothek? In einer kommerziellen Videothek kann man Videos und zunehmend auch DVDs gegen einen gewissen Betrag mieten. Für Videos und DVDs muss man auch in vielen Bibliotheken eine geringe Summe bezahlen. Und weder die kommerzielle Videothek noch die

Öffentliche Bibliothek sammelt ihre Bestände für die Ewigkeit, sondern wechselt mehr oder minder rasch das Sortiment je nach Nachfrage und Publikumsgeschmack.

Vielleicht sagen Sie jetzt: Das ist eben der Unterschied: das Sortiment einer Öffentlichen Bibliothek ist eben ganz anders als einer kommerziellen Videothek. Und wissenschaftliche Bibliotheken sammeln in der Tat für die Ewigkeit und unabhängig von der aktuellen Nachfrage, jedenfalls einige wissenschaftliche Bibliotheken.

Mir scheint ein anderer Unterschied zwischen Bibliothek einerseits und kommerzieller Videothek oder Buchhandlung andererseits wichtiger zu sein: Die Bibliothek ist eine Einrichtung der öffentlichen Hand. Sie wird in den meisten Ländern zu rund 90 % durch Steuermittel finanziert. Freilich fallen in einigen Ländern, in den Niederlanden oder in Großbritannien, Einnahmen, die die Bibliothek selbst erzielt, beträchtlich ins Gewicht. Und wir beobachten vielerorts eine nachlassende Bereitschaft der öffentlichen Hand, für Kultur und Bildung und damit für Bibliotheken Steuermittel zur Verfügung zu stellen. Stattdessen fordern viele Politiker die Bibliotheken auf, selbst höhere Einnahmen zu erzielen. Vor zehn Jahren war die Gebührenfreiheit bei den Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland der Standard, heute ist eine Jahresgebühr üblich.

Zur Bibliothek gehören sicher nicht nur die Medien, sondern auch die Nutzer. Vor zwei Jahren haben die deutschen bibliothekarischen Verbände ein neues Berufsbild des Bibliothekarberufs veröffentlicht. Darin ist von Nutzern keine Rede, sondern von Kunden. Freilich: Diese Kunden kaufen nichts. Sie leihen Medien oder sie bekommen Auskünfte oder sie sitzen in der Bibliothek und surfen im Internet oder schlagen im Lexikon nach. Sie bezahlen dafür meistens einen gewissen Betrag, aber der reicht bei weitem nicht aus, um die Bibliothek zu finanzieren.

Mir scheint, dass die Beziehung zwischen den Nutzern der Bibliothek und der Bibliothek nicht vergleichbar ist zwischen den Kunden und einem Unternehmen, das diesen Kunden Waren und Dienstleistungen verkauft. Ich möchte diesen Gedanken weiter ausführen; dazu möchte ich zunächst den Begriff Unternehmen erläutern.

## 2. Was sind Unternehmen?

Die Frage ist viel schwieriger zu beantworten als die Frage, was eine Bibliothek ist. Die Betriebswirtschaftslehre präsentiert ungefähr so viele Definitionen wie es Wissenschaftler gibt, die sich mit der Frage beschäftigt haben. Nach einer verbreiteten Auffassung gehören zum Unternehmen folgende Merkmale:

- Erstens werden Arbeit und Betriebsmittel, zum Beispiel Computer, sowie Werk- oder Rohstoffe so zusammengebracht, dass Güter und Dienstleistungen erstellt werden. Bei den Werk- oder Rohstoffen denken wir natürlich nicht nur an Kohle und Stahl, sondern heute denken wir vor allem Wissen.
- Aber ist das nicht auch beim Privathaushalt der Fall? Im Haushalt, in der Familie werden auch Arbeit und Betriebsmittel, zum Beispiel ein Grill auf der Terrasse, sowie Rohstoffe, zum Beispiel ein Steak und leckerer Salat, so zusammengebracht, dass ein schmackhaftes Menü entsteht. Halten wir also zweitens fest, dass die Leistungserstellung im Unternehmen für Dritte erfolgt und nur am Rande für das eigene Unternehmen geschieht.
- Leistungserstellung für Dritte - das tun doch auch Bibliotheken? Weitere Merkmale eines Unternehmens kommen also dazu:
- Drittens gilt in Unternehmen das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Darauf komme ich gleich noch ausführlicher zu sprechen.
- Als viertes Merkmal von Unternehmen wird oft die Autonomie genannt. Die Unternehmensleitung kann unabhängig entscheiden, sie ist dabei natürlich an gesetzliche Vorgaben gebunden, denken Sie an das Arbeits- oder Mitbestimmungs- oder an das Umweltrecht. Und hier haben wir einen einschneidenden Unterschied zu Bibliotheken.

Bibliotheken können nicht autonom entscheiden. Öffentliche Bibliotheken sind in der Regel Teil der Kommunalverwaltung. Die wichtigen Entscheidungen werden von der Verwaltungsspitze getroffen, die grundlegenden Entscheidungen von der Gemeindevertretung, also von den gewählten Bürgern. Auch eine Universitätsbibliothek ist nicht autonom. Sie ist Teil der Universität. Die wichtigen Entscheidungen über die Universitätsbibliothek werden in den Entscheidungsgremien der Universitätsleitung getroffen.

- Die Autonomie des Unternehmens hängt mit dem Privateigentum zusammen. Das ist also ein fünftes Merkmal von Unternehmen. Und hier haben wir wieder einen wichtigen Unterschied zu Bibliotheken: Bibliotheken befinden sich nicht in Privateigentum, sondern im Eigentum der öffentlichen Hand.
- Sechstens ist das erwerbswirtschaftliche Prinzip ein Merkmal von Unternehmen, also das Gewinnstreben. Gewinnstreben ist Bibliotheken fremd.

Nach dieser Definition von Unternehmen sind Bibliotheken eindeutig keine Unternehmen. Ich möchte freilich anhand einiger Argumente diesen Begriff von Unternehmen in Frage stellen.

- Wie ist das mit öffentlichen Unternehmen? Sie befinden sich im öffentlichen Eigentum, nicht im Privateigentum. Ihre Autonomie ist mehr oder minder eingeschränkt, weil nicht nur allgemeine Gesetze das Handeln eines öffentlichen Unternehmens begrenzen, sondern politische Entscheidungen des Eigentümers, des Staates oder der Kommune das Handeln eines öffentlichen Unternehmens bestimmen.
- Wie ist das mit gemeinwirtschaftlichen Unternehmen? Sie sind gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht in erster Linie Gewinn erwirtschaften wollen oder sollen, sondern dem Gemeinwohl dienen. Nahverkehrsbetriebe sind in der Regel gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Öffentliche Unternehmen sind meistens gemeinwirtschaftliche Unternehmen.

Es wäre sehr akademisch, bei definitorischen Übungen stehen zu bleiben.

Interessanter ist die Frage, anhand welcher Kriterien entschieden wird, ob eine Leistungserstellung, sei es eine Bibliothek, eine Buslinie, eine Schule oder eine Autofabrik, als privatwirtschaftliches Unternehmen oder als Einrichtung der öffentlichen Hand betrieben wird. Dies ist in unserem Zusammenhang die Kernfrage.

Und diese Frage lässt sich theoretisch nicht beantworten. Die verschiedenen Theorien, die sich damit beschäftigen, sind meistens weit von der Realität entfernt. Die Theorie der öffentlichen Güter betont, dass die Leistungserstellung nur dann in öffentlicher Regie stattfinden soll, wenn zwei Kriterien zutreffen: Das öffentliche Gut muss erstens durch viele Individuen ohne gegenseitige Beeinträchtigung nutzbar sein. Bei Bibliotheken gilt dies mit einer kleinen Einschränkung, bei der wir an die ärgerlichen Vorbestellungen denken. Aber der Nutzer gibt ja sein entliehenes Buch in der Bibliothek zurück, so dass ein anderer Benutzer es ausleihen kann. Das erste Kriterium ist also erfüllt. Und zweitens sollen nach dieser Theorie nur solche Güter als öffentliche Güter erstellt werden, von deren Nutzung niemand, der nicht zu zahlen bereit ist, ausgeschlossen werden kann. Das gilt für Bibliotheken nicht: Wer die Jahresgebühr nicht bezahlt, darf nichts ausleihen. Nach dieser Theorie ist es falsch, ist es eine Verzerrung des Marktgeschehens, Bibliotheken zu betreiben.

Wir könnten zur Theorie der meritorischen Güter greifen. Nach dieser Theorie hat die Staat die Aufgabe, durch besondere Maßnahmen den Konsum erwünschter Güter zu stimulieren oder den Konsum unerwünschter Güter zu behindern, sofern sie nicht ganz verboten werden sollen. Also Zigaretten werden durch Besteuerung teuer gemacht und das Lesen guter Bücher wird durch die Errichtung öffentlicher Bibliotheken gefördert. Aber könnte man dasselbe Ziel nicht durch Subventionierung der Buchpreise erreichen? In den Niederlanden geschieht das; dort wird die Publikation einer ganzen Reihe von Büchern staatlich unterstützt.

Erstaunlich finde ich, dass Bibliothekare auf die ökonomischen Theorien, die sich mit der Frage



befassen, welche Aufgaben der Staat in die Hand nehmen soll und welche Aufgaben er unbedingt der Privatinitiative der Unternehmen überlassen soll, praktisch nicht beschäftigt haben. Auf der Beantwortung dieser Frage beruht aber die Existenz der Bibliotheken.

In der Praxis wird diese Frage sehr unterschiedlich beantwortet. In Frankreich beispielsweise war es immer wieder selbstverständlich, dass Automobilunternehmen, Banken, Versicherungsgesellschaften verstaatlicht wurden, um Ziele der Wirtschaftspolitik zu erreichen, und mit derselben Konsequenz und Regelmäßigkeit wurden sie auch wieder privatisiert.

Könnte man nicht im Interesse der Mobilität der Bevölkerung, und das ist ja wohl ein allgemein anerkanntes Ziel, nach dem Modell der Bibliotheken aus Steuermitteln subventionierte Autovermietungen errichten? Warum gibt es diese nicht, aber es gibt Bibliotheken? In Deutschland ist der politische Entscheidungsspielraum bei diesen Fragen nicht grenzenlos, denn die starke Neigung der Deutschen, möglichst viele Fragen durch gesetzliche Vorschriften zu regeln, hat zu Paragrafen geführt, nach denen öffentliche Unternehmen nur dann und nur so weit zum Zuge kommen dürfen, als private Betriebe die Leistung nicht oder nicht in der politisch gewünschten Weise anbieten.

An dieser Stelle müssen wir festhalten, dass die Frage, welche Aufgaben öffentliche Aufgaben sind, die aus dem allgemeinen Steueraufkommen finanziert werden sollen, und welche Aufgaben der Privatinitiative der Unternehmen überlassen werden soll, theoretisch nicht entschieden werden kann. Es handelt sich immer um eine politische Entscheidung.

Und noch weitere Unterschiede zwischen einem Unternehmen und einer öffentlichen Einrichtung wie einer Bibliothek müssen wir im Auge behalten.

Auf einem privatwirtschaftlichen Markt stehen sich Unternehmen und Kunde gegenüber. Entscheidungen über die Angebote des Unternehmens trifft das Unternehmen selbst. Das Unternehmen lässt sich günstigenfalls im Sinn des Marketing von den Wünschen der Kunden leiten. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip, also das Gewinnstreben, ist ein starker Antrieb dazu. Denn ein Unternehmen, das die Wünsche der Kunden ignoriert, hat keinerlei Aussicht auf Gewinne.

Entscheidungen über die Nachfrage treffen die Kunden. Sie werden dabei durch die Kommunikationspolitik des Unternehmens, also durch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst. Die Beziehungen zwischen beiden sind also keineswegs nur Ware-Geld-Beziehungen, wie in der neoliberalen Wirtschaftstheorie behauptet wird.

Bei öffentlichen Angeboten in einer Demokratie werden die Entscheidungen über das OB des Angebots durch die Politik, also letztlich durch die gewählten Vertreter der Bürgerschaft getroffen. Teilweise entscheidet die Politik auch über das WIE, also über die Arbeitsweise der öffentlichen Einrichtung und über die Gestaltung des Angebots im Einzelnen. Bibliothekare empfinden dies oft als ein Eingriff der Politik in ihre eigenen, bibliothekarischen Angelegenheiten.

Die öffentliche Einrichtung erbringt aufgrund dieser Entscheidung das Angebot bzw. die Dienstleistung. Aber die öffentliche Einrichtung kann auch versuchen, auf das WIE Einfluss zu nehmen, besonders, wenn es hier keine oder schwache Vorgaben von Seiten der Politik gibt. Nicht selten erwartet die Politik gerade von der Bibliothek, sie solle ein überzeugende Ziele vorlegen, damit dieses politisch gutgeheißen werden kann. Hier kommt es - anders als bei Unternehmen, die ihre eigenen Ziele verfolgen - also maßgeblich darauf an, dass die Bibliothek ein Konzept anbietet, welches in die politische Strategie des Unterhaltsträgers hineinpasst, das sich also bei öffentlichen Bibliotheken in die Stadtentwicklungspolitik einfügt, das bei einer Universitätsbibliothek dem Forschungs- und Lehrprofil der Universität entspricht.

Beispielsweise habe ich vor einiger Zeit in einem Vortrag von Philippe Charrier von der Stadtbibliothek Marseille gehört, wie sich dort die Bibliothek im Gefüge der Stadtentwicklung

platziert. Früher war Marseille eine Hafenstadt ohne Beziehung zum Hinterland. Die Bedeutung des Hafens hat stark abgenommen. Marseille orientiert sich jetzt auf seine Umgebungen auf dem Land und ist bestrebt, für diese Umgebungen zentralörtliche Funktionen aufzubauen. Im Rahmen dieser Gesamtkonzeption eines Umbaus der Stadt präsentiert sich die Bibliothek mit ihrem Neubau als eine Einrichtung, die so gut wie kaum eine andere Einrichtung das Erfordernis öffentlicher Räume als Bürgertreffpunkt, als Ort lebendiger Kommunikation mit Leben erfüllen kann.

Und dieser Gedanke führt mich zu einem weiteren Aspekt der Beziehung zwischen der Klientel einer öffentlichen Einrichtung und dieser Einrichtung. Zwischen Nutzerschaft einer Bibliothek und der Bibliothek gibt es noch eine andere Art der Beziehung als die zwischen Angebot und Nachfrage. Um diese Beziehung darzustellen, müssen wir fragen, welcher Art die Beziehung zwischen Bürger und öffentlichen Einrichtungen allgemein ist.

Öffentliche Einrichtungen sollen Dienstleistungen für die Bürger erbringen, aber sie sollen noch mehr. Sie sind Ausdruck eines kulturellen und sozialen Zusammenhalts der Gesellschaft, eines Konsenses in der Gesellschaft. Ohne öffentlichen Einrichtungen - und seien sie auch nur rudimentär - würde jener Zusammenhalt keine Aktionsbühne haben. Die Gesellschaft würde zerfallen in einzelne Individuen und in Interessengruppen, die gegeneinander agieren. In diesem Sinn sind öffentliche Einrichtungen eine identitätsstiftende Plattform.

Ein Geschäft, bei dem ich nicht Kunde bin, interessiert mich nicht, während ich als Staatsbürger mit Interesse und kritischer Aufmerksamkeit verfolge, was auch diejenigen öffentlichen Einrichtungen tun, die ich gar nicht in Anspruch nehme. Diese Beziehung nennt man in der Politikwissenschaft Partizipation, also Teilnahme an politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen. In dem Maße, in dem Bibliotheken diese Dimension ihrer Beziehungen zur Bürgerschaft vernachlässigen und sich eindimensional auf ihre Auftraggeber einerseits und ihre Kunden andererseits beziehen, verlieren sie an politischer Legitimation. Angesichts des schleichenden Zerfalls der Gesellschaft in aneinander vorbei oder sogar gegeneinander agierende Gruppen - die Soziologie spricht von einer Herausbildung disjunkter Subkulturen, und ich erwähne natürlich, dass es zuerst französische Soziologen waren, die die einschlägigen Theorien formuliert haben - also angesichts des schleichenden Zerfalls der Gesellschaft wird soziale Kohäsion als wichtiges politisches Ziel propagiert.

Beleuchten wir den Aspekt der Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage hinsichtlich Bibliotheken genauer.

Wie bei Unternehmen richten die Klienten einer Bibliothek ihre Nachfrage auf das Angebot, aber dem Konsum steht keine oder nur eine eingeschränkte Zahlung gegenüber. Die Bibliothek wird ja aus Steuermitteln finanziert.

Und hier muss man sehen, dass insbesondere in Deutschland und meines Wissens auch in Frankreich Steuern nicht zweckgebunden sind. Anders ist das teilweise in USA, wo beispielsweise im US-Bundesstaat Ohio die Bibliotheken seit 1986 6,3 % der staatlichen Einkommensteuer erhalten. Die Politik in Deutschland fordert Steuern, ohne den Bürgern vorher zu sagen, wofür die Steuern im Einzelnen verwendet werden sollen. Wenn man die komplizierten Regeln der Verteilung des Steueraufkommens auf die drei Ebenen der öffentlichen Gewalt in Deutschland (Gesamtstaat, Bundesländer, Gemeinden), die Verteilung der politischen Entscheidungskompetenzen auf diese drei Ebenen und die Dezentralität der politischen Entscheidungen bedenkt, wird deutlich, dass die Wähler oder die Klienten öffentlicher Einrichtungen den Zusammenhang zwischen dem Angebot einerseits und ihren Steuerzahlungen andererseits schwer durchschauen und nur sehr indirekt beeinflussen können.

Der Zusammenhang zwischen Angebot und Finanzierung des Angebots ist viel verwickelter als bei einem Unternehmen, bei dem es in der Kasse klingelt, wenn die Kunden mehr kaufen, weil sie von den Produkten und Dienstleistungen überzeugt sind.

Die Bürger können freilich versuchen, die Politik direkt durch Engagement zu beeinflussen. Aber sind hier nicht in den Augen der Wähler meistens andere Fragen wichtiger als die Bibliothek? In einer kleinen Gemeinde mit 12.000 Einwohnern in Süddeutschland wurde in den 80er Jahren ein Fabrikgelände mitten in der Stadt frei. Die Frage war zu entscheiden, was auf diesem Gelände geschehen soll. In der Gemeindevertretung war keine Einigkeit zu erzielen, ob ein Neubau für die viel zu kümmerlich untergebrachte Stadtbibliothek oder ein kleiner Park mit schattigen Wegen und beschaulichen Bänken errichtet werden soll. Die Entscheidung sollte deshalb durch eine Bürgerbefragung herbeigeführt werden. Die Mehrheit der Bürger entschied sich für den Park.

Umgekehrt wirken aber auch Entscheidungen der Politik auf die Entscheidungen der Klienten ein, und zwar anders als die Werbung des Unternehmens. Teilweise nehmen die Entscheidungen der Politik den Klienten die Entscheidungen ab, anders ausgedrückt, der Klient wird zu einer bestimmten Nachfrage gezwungen, die er auf die Angebote einer öffentlichen Einrichtung richtet. Beispiel: Wer bauen will, muss eine Baugenehmigung nachfragen. Wer im schulpflichtigen Alter ist, muss die Schule besuchen (Benutzungszwang). In diesen Fällen könnten sich die Hersteller des Angebots zurücklehnen und sagen: Gute und wirtschaftlich erbrachte Dienstleistungen? Wieso denn? Unsere Klientel muss zu uns kommen, und ob wir wirtschaftlich arbeiten oder nicht - unsere Existenz ist gesetzlich gesichert.

Was Bibliotheken angeht, herrscht Entscheidungsfreiheit seitens der Klienten.

Aber auf der Seite des Angebots ist die Entscheidungsfreiheit nur eingeschränkt. Die Entscheidungen der Politik wirken mehr oder minder stark als Filter für die Angebote, die die öffentlichen Einrichtungen erstellen. Durch öffentliche Entscheidungen wird festgelegt, dass öffentliche Einrichtungen nicht für irgendeine, sondern nur bestimmte Nachfragen zuständig sind.

Das wesentliche Kriterium zur Entscheidung hierüber ist die Frage, was man dem Markt zutraut. Dort jedenfalls muss die öffentliche Hand ein Angebot schaffen, wo der Markt gar kein Angebot hervorbringt, weil sich niemand einen Gewinn verspricht, oder wo die Marktkräfte zwar ein Angebot erzeugen können, aber dieses führt zu sozial unerwünschten Folgen. Das ist beispielsweise bei den Schulen der Fall. Die vollständige Privatisierung des Bildungswesens hätte sicher zur Folge, dass die Bildung der nachfolgenden Generationen insgesamt unzureichend ist und vor allem sehr einseitig durch die Zahlungsfähigkeit der Eltern, weniger durch die Intelligenzen ihrer Söhne und Töchter bestimmt würde. In diesem Umkreis lassen sich sehr überzeugende Argumente für Bibliotheken gewinnen.

Die Frage ist aber, ob die Erstellung einer nicht marktfähigen Leistung, also denken wird dabei ganz konkret an Bibliotheken, durch ein öffentlich gefördertes Unternehmen oder durch eine Behörde, durch eine Einrichtung der öffentlichen Hand geschehen soll.

Um diese Frage zu beleuchten, möchte ich mich zunächst dem Begriff Dienstleistung zuwenden und dann den Aspekt der Wirtschaftlichkeit behandeln.

Aber wir müssen zuvor noch einen weiteren Aspekt des Begriffs Unternehmen beleuchten.

Hier geht es um die Rechtsform eines Betriebs oder einer Organisation: Handelt es sich um eine Behörde, um eine Aktiengesellschaft, um einen Verein, um eine GmbH?

Die Gesetze bieten eine Reihe von Mustern an, und das Kunststück bei einer Unternehmensgründung oder im Verlauf eines Unternehmenswachstums besteht gerade darin, die vorteilhafteste Rechtsform zu finden. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Rechtsformen beziehen sich vor allem auf folgende Aspekte:

- auf die Frage, wie viel Eigentümer hinter dem Unternehmen stehen, ob zum Beispiel eine

Vielzahl von Aktionären oder ein einzelner Unternehmer,

- auf die Frage, ob die Eigentümer nur eine limitierte Kapitalbeteiligung halten oder mit ihrem gesamten Vermögen haften,
- auf die Frage, welchen Einfluss der einzelne Eigentümer auf das Unternehmen hat - diese Frage wird bei öffentlichen Unternehmen, bei denen also die Gemeinde oder der Staat Eigentümer oder Miteigentümer ist, heftig diskutiert,
- und schließlich auch auf die Frage, wie das Unternehmen besteuert wird.

In Berlin beispielsweise und in vielen anderen deutschen Städten auch haben die Nahverkehrsbetriebe die Rechtsform eines Eigenbetriebs. Diese Rechtsform gibt es nur in Deutschland. Kein anderes Land kennt entsprechende Rechtsvorschriften. Ich will sie an dieser Stelle auch nicht darlegen. Ich erwähne dies aus folgenden Grund: Vor einigen Jahren wurde die Frage politisch diskutiert, ob die Berliner Nahverkehrsbetriebe von dieser Rechtsform des Eigenbetriebs in die Rechtsform der GmbH überführt werden sollen. Man erhoffte sich dadurch eine Steigerung der Effizienz, die bei den Berliner Nahverkehrsbetrieben ganz besonders niedrig ist. Dann sah sich jemand die Steuergesetze genauer an und stellte fest, dass Eigenbetriebe bestimmte Steuervorteile genießen, die eine GmbH nicht hat. Dann blieb alles beim Alten.

### **3. Was sind Dienstleistungen?**

Diese Seite gehört zu <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/>

Letzte Änderung: 20.5.2000

### 3. Was sind Dienstleistungen?

Jetzt komme ich endlich zu den angekündigten Dienstleistungen. Dieses Kapitel ist kürzer und anschaulicher als das vorangegangene Kapitel.

Irgendwie hat jeder von Ihnen eine Vorstellung, was Dienstleistungen sind. In dieser Vorstellung schwingt wahrscheinlich eine euphemistische Bedeutung des Wortes mit: Wenn eine wissensdurstige Benutzerin ihre Fragen an den Bibliothekar richtet, und der hebt müde den Arm und sagt: Gucken Sie mal da drüben im Regal - dann ist das wohl nach unserer Auffassung nicht das, was den Ausdruck Dienstleistung verdient. Die euphemistische Bedeutung des Wortes Dienstleistung betont den Aspekt der Kundenorientierung, der Benutzerfreundlichkeit. Dienstleistungen sollen den Erwartungen der Klientel entsprechen. Das gilt freilich auch für Sachgüter, für materielle Waren.

In der sachlichen Bedeutung des Wortes handelt es sich bei meinem Beispiel sehr wohl um eine Dienstleistung. Ich möchte nicht die zahllosen Definitionen des Begriffs Dienstleistung anführen, sondern nur Wesentliches festhalten und einige Aspekte bibliothekarischer Dienstleistungen ansprechen.

Dienstleistungen sind immaterielle Güter. Zu ihren Merkmalen gehört, dass Produktion und Konsumtion, Erzeugung und Verbrauch mehr oder minder eng miteinander verbunden sind. Deshalb kann man Dienstleistungen nicht lagern. Beispielsweise kann man einen Vorrat Wein einkaufen, aber man sich nicht auf Vorrat die Haare schneiden lassen. Die Dienstleistung kann ein materielles Produkt hervorbringen. Dieses ist dann meistens individuell auf den Kunden abgestimmt. Das typische Beispiel aus dem Bibliotheksbereich ist die Beratung, die zur Lieferung eines bestimmten Aufsatzes als Kopie führt.

Ein weiteres wichtiges Merkmal von Dienstleistungen, das unmittelbar mit dem ersten Merkmal zusammenhängt, ist die Tatsache, dass der Kunde, der Benutzer, an der Herstellung der Dienstleistung mehr oder minder aktiv beteiligt ist. Kaffeemaschinen können in großen Stückzahlen produziert werden, ohne dass Kunden in Sicht sind. Beratung ist dagegen nur möglich, wenn der Kunde dabei ist. Oder der Benutzer hat beispielsweise eine E-Mail an die Bibliothek geschickt und bekommt eine Antwort. Die Herstellung der Dienstleistung beruht also - anders als bei den Kaffeemaschinen - auf der Initiative des Benutzers.

Und der Kunde ist an der Herstellung der Dienstleistung nicht nur beteiligt, sondern er kann viele Dienstleistungen leichter und einfacher als materielle Waren selbst herstellen. Man kann selbst kochen statt essen zu gehen. Aber die Zutaten zum Essen selbst anzubauen, ein Weizenfeld zu beackern, einen Forellenteich anzulegen, Salat anzubauen und Wein zu keltern - das ist etwas aufwendiger als Brot, Wein, Salat und Forellen zu kaufen und seine Freunde damit zu bewirten.

Ob die Kaffeemaschine funktioniert, kann der Kunde leicht ausprobieren. Ob die Beratung in Form einer E-Mail richtig ist - das ist für den Benutzer viel schwieriger festzustellen. Oft wird die Dienstleistung des Arztes als Beispiel für dieses Merkmal von Dienstleistungen angeführt. In nicht wenigen Fällen wäre die optimale Beratung des Arztes einfach die Aufforderung an den Patienten, dass er nicht mehr rauchen und viel Gymnastik treiben soll. Das wollen viele Patienten nicht hören. Vielmehr möchten sie ein Medikament verschrieben haben. Ihnen fehlt die Fähigkeit, die Dienstleistung des Arztes zu beurteilen.

Halten wir uns vor Augen, dass insgesamt die Bereitschaft der Menschen, Dienstleistungen zu kaufen, immer noch weniger entwickelt ist als die Bereitschaft zum Kauf materieller Güter. Besonders

Deutschland gilt als Dienstleistungswüste. Die Konsumenten sind hierzulande wenig bereit, Geld für Dienstleistungen auszugeben, und den möglichen Anbietern von Dienstleistungen fällt selten ein, was sie anbieten könnten, beispielsweise einen Lieferservice für Medien aus der Bibliothek.

Dienstleistungen werden um so stärker nachgefragt, je höher das Einkommen ist - das liegt teilweise daran, dass Familien mit niedrigem Einkommen womöglich auf ihr billiges und abgenutztes Auto verzichten müssten, um eine Reinigungskraft für die Wohnung zu bezahlen, während Familien mit besserem Einkommen vielleicht nur entscheiden müssen, ob sie ein etwas bescheideneres Auto fahren, damit noch genug Geld für die Reinigungskraft übrig bleibt. Vor allem ist die Ursache für die mit dem Einkommen wachsende Neigung, Dienstleistungen zu kaufen, der sich wandelnde Lebensstil.

Halten wir uns auch vor Augen, dass die Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen keineswegs nur vom Einkommen abhängt, sondern auch

- von der Art der Dienstleistung,
- vom Lebensstil der Konsumenten, und der hängt sehr stark mit der Verfügung über seine Zeit zusammen,
- von der Fähigkeit und Bereitschaft, entsprechende Dienstleistungen selbst herzustellen,
- von alternativen Beschäftigungen und alternativen Dienstleistungen.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle einige Tendenzen der Medienmärkte und des Verbraucherverhaltens ansprechen:

- Im Verhältnis zur Einkommensentwicklung werden Medien immer preiswerter. Noch nie konnten sich so viele Menschen so viele Bücher, CD-Platten und Videos leisten wie heute.
- Alle Medien expandieren. Der Buchmarkt wächst. Zwar stagniert der Plattenmarkt, aber der Grund ist nicht nachlassendes Interesse an Musik, sondern die zunehmende Möglichkeit, über das Internet und MP-3-Dateien oder mithilfe eines CD-Brenners billiger an Musikkonserven heranzukommen als durch den Kauf von Platten. Ein weiterer Grund ist der atemberaubende Aufschwung der Computer- und Videospiele, also eine gewisse Verdrängung eines medialen Inhalts - der Musik - durch anderen mediale Inhalte - den Spielen, von denen jedenfalls die besseren bereits mit ihrer eigenen Musik ausgestattet sind. Beispielsweise sind auf dem Computerspiel *Omikron: The Nomad Soul* acht der zehn Titel von David Bowies gleichzeitig erschienenem Album *hourS* zu hören. Die Einführung der DVD für Videofilme wird voraussichtlich einen deutlichen Wachstumsschub auf den Medienmärkten bringen. Und in dieser Situation stagnieren die Bibliotheksetats oder gehen vielerorts zurück.
- Medieninhalte sind so leicht und so preiswert zu bekommen wie noch nie zuvor. Früher musste man sich in eine Buchhandlung oder in einen Plattenladen begeben, wenn man kaufen wollte. Heute bleibt man zu Hause, bestellt im Internet und der Postbote bringt, was man möchte, zu sehr günstigen Preisen ins Haus. Das Internet erlaubt Preisvergleiche wie sie früher nicht möglich waren und dies gibt den Konsumenten Macht. Die Preise sinken. Von der Möglichkeit, sich illegale Kopien aus dem Internet zu beschaffen, wollen wir nicht reden. Warum sollten Jugendliche lange Zeit warten, bis sie mit Zeitverzug, Engpässen bei den Vorbestellungen und sehr schmaler Auswahl an neue Musikstücke in der Bibliothek herankommen? Sie haben die neuen Aufnahmen sofort als MP-3-Dateien im Internet.
- Wieso sollen Benutzer die Zeit aufwenden, um in die Bibliothek zu gehen, wenn sie einen bestimmten Zeitschriftenaufsatz brauchen? Über Internet können sie vom Schreibtisch aus die Aufsätze bestellen, und sie bekommen sie an den Schreibtisch geliefert. Dabei haben Sie die Wahl zwischen zahlreichen Anbietern. Dazu gehören Bibliotheken ebenso wie kommerzielle Anbieter. Bei einem vor drei Jahren veröffentlichten Vergleich schnitten die Bibliotheken in ihren Leistungen genauso gut ab wie die kommerziellen Anbieter. Sie waren aber preiswerter; ihr Schwachpunkt war der Umgang mit Reklamationen.

Abschließend zu diesem Kapitel möchte ich hervorheben, dass die Erwartungen, die die Benutzer an die Dienstleistungen der Bibliothek herantragen, auch von jenem Umfeld, das ich hier nur streifen

konnte, geprägt werden. Die Benutzer sehen, dass immer mehr Inhalte leicht und frei im Internet verfügbar sind und erwarten natürlich, dass die Bibliothek ihnen all das und noch viel mehr bieten kann. Wenn die kommerziellen Lieferanten von Aufsatzkopien binnen 24 Stunden liefern - dann erwarten die Benutzer das auch von der Bibliothek. In jeder Buchhandlung liegen die neuen Bestseller gleich neben der Eingangstür - warum nicht auch in der Bibliothek?

## 4. Was ist Wirtschaftlichkeit?

Ich komme jetzt zur Frage: Was ist Wirtschaftlichkeit? Dieses Kapitel ist kürzer als die anderen Kapitel.

Die deutschen Gesetze schreiben der öffentlichen Hand Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit vor. Das wird sehr häufig missverstanden. Nämlich so: Wenn die Bibliothek neue Regale braucht, dann müssen die billigsten gekauft werden. Das ist wirklich ein Missverständnis.

Gemeint ist vielmehr mit Sparsamkeit: Es sollen nicht mehr Regale gekauft werden als nötig, und die Regale sollen die benötigten Funktionen erfüllen, keine weiteren Funktionen. Dazu gehören natürlich auch ästhetische Funktionen, denn die Bibliothek soll in dem oben angesprochenen Sinn der Treffpunkt der Bürger sein und ihren gemeinsamen Willen repräsentieren.

Wirtschaftlich bedeutet, um bei diesem Beispiel zu bleiben, dass die ausgewählten Regale - und nicht irgendwelche Billigangebote - so preiswert wie möglich beschafft werden. Man kann das Wirtschaftlichkeitsprinzip auch anders anwenden. Dann ist die Frage: Uns stehen für Regale 100.000 € zur Verfügung - jetzt wollen wir die besten Regale kaufen, die wir für diese Summe bekommen.

Ich möchte den Begriff Wirtschaftlichkeit an einigen weiteren Beispielen illustrieren.

Mit größtem Interesse habe ich gehört, dass die Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie in Paris bei der Katalogisierung nicht nur Autor, Verlag, Titel, Schlagwörter usw. erfasst, sondern auch das Niveau der Publikation. Es gibt über 30 verschiedene Niveaus, beispielsweise

- ouvrage de vulgarisation (populäres Sachbuch),
- ouvrage de première approche (für die Anfänger unter den Laien),
- ouvrage pour amateur (für interessierte und informierte Laien),
- ouvrage professionnel supposant un P.U.S.T (Fachbuch für Berufstätige mit Hochschulstudium),
- répertoire professionnel (Nachschlagewerk für berufliche Anwendungen).

Das fand ich hochinteressant, weil hierdurch der Beratung neue Perspektiven eröffnet werden; der Bestandsaufbau lässt sich genauer steuern. Aber dann war ich enttäuscht, als man mir sagte, der Code für das Niveau wird zwar erfasst, ist aber nicht recherchierbar und wird nirgendwo ausgewertet. Das wäre ein Beispiel für mangelnde Wirtschaftlichkeit.

Wirtschaftlichkeit bei der Dokumenterschließung bedeutet: So weit verfügbar, werden Fremddaten verwendet; es werden keine eigenen Daten erfasst. Oft wird das Argument vorgetragen, die Fremddaten seien nicht optimal für die Benutzer der eigenen Bibliothek und müssten deshalb verändert oder ergänzt werden oder ließen sich gar nicht verwenden. Im Sinn der Wirtschaftlichkeit hätte dieses Argument nur dann Gewicht, wenn durch eine stichhaltige Untersuchung des Benutzerverhaltens nachgewiesen würde, dass der höhere Nutzen der eigenen Daten die wesentlich höheren Kosten der eigenen Datenproduktion übersteigt. Eine solche Untersuchung wird normalerweise nicht durchgeführt. In der Theorie der automatischen Indexierung vertritt man heute die gelassene Auffassung, dass zwar intellektuelle Sacherschließung zu etwas besseren Ergebnissen als automatische Sacherschließung führt, dass aber das Mehr an Qualität die enorm höheren Kosten nicht rechtfertigt.

Allgemein gesagt: Wirtschaftlichkeit bezieht sich auf das Verhältnis von eingesetzten Mitteln (Personal, Material, Geld) zum erzielten Ergebnis.

Wenn es möglich ist, eine bestimmte bibliothekarische Dienstleistung in einer bestimmten Qualität, beispielsweise das Jahresergebnis einer mittleren Stadtbibliothek, statt für 1 Million € für nur 900.000 € zu erzeugen, indem rationeller gearbeitet wird und mehr Fremdleistungen konfektioniert eingekauft werden, so ist die Erzeugung dieser Dienstleistung für 1 Million € unwirtschaftlich.

Freilich stehen wir bei bibliothekarischen Dienstleistungen vor einem Messproblem: Der Ressourcenverbrauch (Personalkosten, EDV-Kosten, Medieneinkauf usw.) wird in monetären Größen gemessen. Die erzeugten Dienstleistungen dagegen - Ausleihen, Beratung, gelieferte Dokumente, Besuche auf der Website der Bibliothek - werden nicht in monetären Größen gemessen, sondern in ganz unterschiedlichen Einheiten, z.B. nach Anzahl oder nach Häufigkeit. Hier kommt man nur mit detaillierten Betriebsvergleichen weiter.

Versuche dazu, die ich allerdings ziemlich naiv finde, gibt es in Deutschland in den Projekten Betriebsvergleich und Bibliotheksindex der Bertelsmann Stiftung.

## 5. Die neue Bibliothek

Ich möchte nun zum Schluss meine Ausführungen zu den Stichworten Bibliothek, Dienstleistungen, Unternehmen und Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen zusammenfassen.

### These 1

Hervorragende Dienstleistungen führen wahrscheinlich zu überwältigendem Erfolg bei Bibliotheksbenutzern. Das reicht aber nicht. Wichtiger ist es, den Geldgeber, den Unterhaltsträger der Bibliothek davon zu überzeugen, wozu die Bibliothek gut ist. Hierbei kommt es weniger darauf an, die althergebrachten bibliothekarischen Argumente vorzutragen. Vielmehr geht es darum, die Bibliothek ohne politischen Opportunismus an einer attraktiven Stelle in der Strategie des Unterhaltsträgers zu platzieren. Ihre Platzierung sollte die Bibliothek in einem Leitbild festhalten. Ihr eigenes Leitbild sollte ausdrücklich auf das Leitbild des Unterhaltsträgers Bezug nehmen.

### These 2

Hervorragende Dienstleistungen müssen in jedem Fall erstellt werden. Hierzu steht ein breites Spektrum von Maßnahmen und Instrumenten bereit, die aus dem Unternehmensbereich kommen und in Bibliotheken nach und nach Anwendung finden. Ich erwähne ohne weitere Erläuterung:

- Total Quality Management,
- wenn es etwas bescheidener sein soll: Qualitätszirkel,
- und wenn es noch etwas bescheidener sein soll: eine Qualitätscharta,
- Benchmarking,
- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Organisationspotenzialanalyse,
- Programmstrukturanalyse,
- Produktlebenszyklusanalyse,
- Portfolioanalyse,
- Benutzerbefragungen,
- Fokusgruppen.

### These 3



Der Maßstab der Dienstleistungen sind vor allem die Benutzer. Auch die Sichtweise des Unterhaltsträgers, der Aspekt der Wirtschaftlichkeit und die Belange der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden. Wieder einige Stichworte für Instrumente und Methoden:

- Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität wie SERVQUAL,
- Konjunktanalyse,
- Methoden des Veränderungsmanagements wie z.B. die sokratische Methode.

#### **These 4**

Selbstverständlich müssen die Dienstleistungen effizient, kostengünstig, wirtschaftlich erzeugt werden. Mitunter scheint es dem Unterhaltsträger mehr darauf als auf den Inhalt der Dienstleistungen anzukommen. Dann müssen wir dem Unterhaltsträger eben vorrechnen, wie effizient die eigene Bibliothek arbeitet. Ihm zum wiederholten Male darzulegen, dass die Bibliothek zu wenig Personal hat, ist Zeitverschwendung.

#### **These 5**

Die Wahl der angemessenen Rechtsform ist ein bedeutender werdendes Thema. Freilich haben Bibliotheken darauf wenig Einfluss. Sie sollten aber ihrem Unterhaltsträger deutlich machen, welche Rechtsform eine wirkliche Steigerung der Wirtschaftlichkeit herbeiführen könnte. Bibliotheken sollten keine Scheu haben, die behördliche Rechtsform zu verlassen. Und sie sollten dabei herausstellen, dass die Wahl einer effizienteren Rechtsform keineswegs bedeutet, dass der Unterhaltsträger aus seiner finanziellen Verpflichtung entlassen ist.

#### **These 6**

Bibliotheken müssen nicht nur gute Dienstleistungen anbieten, sondern auch das Bewusstsein des Klientel von der Qualität der bibliothekarischen Dienstleistungen entwickeln. Die Maßstäbe dafür müssen, wie in These 3 gesagt, auf die Klientel bezogen sein. Ich habe mitunter den Eindruck, dass die Maßstäbe der Bibliothekare und die der Benutzer auseinanderklaffen.

#### **These 7**

Bibliotheken müssen die Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen, in denen sie stehen und stehen sollten, planvoll gestalten. Bibliothekare erklären unentwegt, dass Bibliotheken unverzichtbar seien. Wichtiger wäre, dass die Kooperationspartner der Bibliothek dem Unterhaltsträger erklären, warum sie auf die Bibliothek angewiesen sind. Bei der Universitätsbibliothek sind das die Fakultäten, bei der Stadtbibliothek die Schulen, die Weiterbildungsorganisationen, die Kindergärten, vielleicht auch die Vereine.

Bibliotheken sollten die Art der Konkurrenzbeziehungen, in denen sie stehen, nicht zu eng auffassen. Die Alternative für den Benutzer ist keineswegs nur, ein bestimmtes Buch entweder in der Bibliothek zu leihen oder es in der Buchhandlung zu kaufen. Sondern die Alternative kann auch sein, baden zu gehen statt zu lesen oder Computerspiele zu spielen statt einen Film zu sehen oder eine Suchmaschine im Internet zu befragen statt die Bibliothekarin. Konkurrenzbeziehungen finden auf folgenden Ebenen statt:

- Produktkonkurrenz - daran denkt man zuallererst, aber auch dürfen wir nicht nur an die Funktionen des Produkts denken, sondern auch an Erhältlichkeit, Zugänglichkeit, mit dem Produkte verknüpfte zusätzliche Serviceleistungen, z.B. ein Lieferservice, ferner Anmutungsansprüche, woran ich oft denke, wenn die unappetitlichen Plastikfolien auf den Buchdeckeln mancher öffentlicher Bibliotheken sehe,
- Einkaufsbudgetkonkurrenz,

- Freizeitbudgetkonkurrenz
- Problemlösungskonkurrenz
- Imagekonkurrenz
- Konkurrenz in den Angebotsmodalitäten, also dem Preis, den Inkassomöglichkeiten.

### **These 8**

Angesichts der Omnipräsenz von Medien und ihrer leichten Beschaffbarkeit wäre es nicht klug, wenn Bibliotheken ein bisschen von allem für alle anbieten wollten. Sie sollten - ausgehend von ihrem Leitbild - lieber ein schmaleres Dienstleistungsspektrum mit guter Leistung anbieten statt eine breite Dienstleistungspalette mit gedrücktem Niveau.